



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Scénář pro Peer Review
(včetně dalších dokumentů v příloze)
aktivita C1

Hana Košťálová
Upravil: Stanislav Michek

Peer Review

Obsah:

1. Úvod
2. Cíle a výsledky Peer Review
 - 2.1 Hodnocená škola
 - 2.2 Peers
3. Čtyři fáze Peer Review
 - 3.1 Přípravná fáze (před návštěvou)
 - 3.2 Návštěva peers v hodnocené škole
 - 3.3 Vypracování zprávy z návštěvy peers
 - 3.4 Využití výsledků z Peer Review
4. Role a úkoly jednotlivých aktérů
 - 4.1 Role a úkoly peers
 - 4.2 Role a úkoly členů týmu hodnocené školy
5. Příprava na Peer Review
 - 5.1 Rozhodnutí zúčastnit se Peer Review
 - 5.2 Úvodní setkání k Peer Review
6. Návrat týmu Peer Review zpět do školy po úvodním setkání
 - 6.1 Hodnocená škola
 - 6.2 Peers
7. Zahájení procesu Peer Review
 - 7.1 Kontakty mezi HŠ a peers na samém počátku, před zasláním materiálů
 - 7.2 Hodnocená škola před návštěvou
 - 7.3 Peers před návštěvou
 - 7.4 Metody používané při Peer Review
8. Hodnotící návštěva
9. Po návštěvě
 - 9.1 Peers
 - 9.2 Hodnocená škola

Příloha č. 1 – Pomůcka – Jak pracovat při PR s oblastmi vlastního hodnocení školy

Příloha č. 2 – Pracovní list – Oblasti kvality a možná kritéria

Příloha č. 3 – Závěrečná zpráva Peer Review

Příloha č. 4 – Příklad ze školy

Příloha č. 5 – Dohoda o Peer Review

Příloha č. 6 – Plán a harmonogram Peer Review

1. Úvod

Peer Review je kolegiální hodnocení. V projektu Cesta ke kvalitě má pomoci zapojeným školám ve zvyšování kvality. Probíhá mezi dvěma podobnými školami, např. dvěma základními školami. Jedna z nich je v pozici hodnocené školy, druhá v pozici „kolegiálních hodnotitelů“, tzv. peers.

Peer Review není kontrola. Nepřináší pohled nadřízené autority, ale názor zkušeného kolegy či kolegů. V procesu PR se učí obě strany – hodnocený i hodnotitel - a obě strany z něj mají užitek.

Terminologie používaná v tomto dokumentu

Pro *Peer Review* (dále také PR) je možné použít překlad *kolegiální hodnocení* nebo *hodnocení kolegy*.

Používáme označení *peers* tam, kde je možné použít i termín *kolegové v daném oboru* nebo *kritičtí přátelé*. V tomto projektu budou v roli peers učitelé a vedoucí pracovníci škol, kteří budou poskytovat Peer Review, tedy hodnocení, jiné škole.

Škola, jejíž práce ve zvolených oblastech bude posuzována, je nazývána v tomto materiálu *hodnocená škola* (dále také HŠ).

Oblasti kvality, oblasti hodnocení používáme pro oblasti života školy, jejichž kvalitu škola zjišťuje a vyhodnocuje v autoevaluaci s pomocí stanovených cílů, kritérií a indikátorů.¹

2. Cíle a výsledky Peer Review

2.1 Hodnocená škola

cíle

- hodnocená škola získá zpětnou vazbu od peers, seznámí se s pohledem zvenčí – s tím, jak peers vidí silné a slabé stránky školy ve zvolených oblastech
- hodnocená škola získá od peers informace potřebné pro rozvoj školy ve zvolených oblastech

výsledky

- škola získá realističtější pohled na sebe sama
- hodnocená škola se zapojí do procesu vzájemného učení, rozvine svou dovednost a ochotu sdílet s druhými své zkušenosti
- hodnocená škola získá zkušenost s touto formou spolupráce s kolegy z jiné školy

2.2 Peers

cíle

- peers rozvinou svoje dovednosti poskytovat zpětnou vazbu a hodnotit; berou při tom v úvahu konkrétní podmínky hodnocené školy
- peers zlepší svou dovednost konkrétně uplatnit obecná kritéria pro situaci hodnocené školy
- peers se učí pozorovat, odlišit pozorování a interpretaci

výsledky

- peers využijí svoje zkušenosti pro zlepšování vlastní školy
- peers rozvinou svou dovednost a ochotu sdílet s druhými své zkušenosti
- peers získají zkušenost s touto formou spolupráce s kolegy z jiné školy a budou ji umět využít i později

3. Čtyři fáze Peer Review

3.1 Přípravná fáze (před návštěvou)

Hodnocená škola vybírá pro Peer Review dvě oblasti kvality, jimž se chce věnovat. Využívá vlastního hodnocení, které již dříve vypracovala. Poskytne peers zprávu o vlastním hodnocení školy, výroční zprávu, koncepci školy a další podklady týkající se především vybraných oblastí.

¹ Pro Peer Review je uvažováno 6 oblastí kvality uvedených ve vyhlášce č. 15/2005 Sb. (resp. 225/2005 Sb.), kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. Školy však mohou pro Peer Review využívat i jiné rozdělení oblastí kvality práce školy. Vždy bude potřeba, aby se hodnocená škola a tým peers domluvily na tom, které členění oblastí kvality zvolí a které konkrétní oblasti se stanou předmětem jejich zájmu.

Peers se seznámí s tím, kterým dvěma oblastem se chce hodnocená škola věnovat. Prostudují zaslané materiály. Potom seznámí hodnocenou školu s tím, na co se chtějí při návštěvě zaměřit a co má hodnocená škola připravit. Peers a zástupci HŠ se domluví na organizaci návštěvy.

Peers a hodnocená škola se domluví na tom, jaká kritéria si hodnocená škola stanovila pro každou ze zvolených oblastí. V případě, že kritéria stanovena nebyla, mohou se na nich peers a hodnocená škola spolu předem dohodnout.

3.2 Návštěva peers v hodnocené škole

Ve druhé fázi se uskuteční dvoudenní hodnotící návštěva. Peers přijedou do hodnocené školy. Hodnotící návštěva zahrnuje prohlídku objektu, hospitace, rozhovory s různými lidmi (např. vedení, učitelé, žáci, rodiče, vedoucí kroužků aj.) a případně účast na poradě. Na konci hodnotící návštěvy poskytnou peers první zpětnou vazbu hodnocené škole.

3.3 Vypracování zprávy z návštěvy peers

Po návštěvě zpracují peers návrh hodnotící zprávy. Hodnocená škola předá k této zprávě své připomínky, po jejich zpracování je vytvořena konečná hodnotící zpráva z Peer Review.

3.4 Využití výsledků z Peer Review

Čtvrtá fáze je důležitá pro zlepšování hodnocené školy: výsledky a doporučení z procesu a ze zprávy se přenášejí do konkrétních opatření zaměřených na zlepšení školy ve zvolených oblastech. Opatření je třeba nejprve pečlivě naplánovat a potom realizovat. I zde je třeba zapojit maximum těch, jichž se procesy týkají.

V projektu Cesta ke kvalitě bude předcházet první fázi ještě společné setkání zástupců škol, které se do aktivity Peer Review zapojí. Společné setkání bude sloužit jednak k tomu, aby školy poznaly potenciální partnery pro Peer Review, a dále k tomu, aby si ujasnily celý proces Peer Review včetně úkolů peers i úkolů hodnocené školy.

4. Role a úkoly jednotlivých aktérů

4.1 Role a úkoly peers

4.1.1 Kdo jsou peers

Peer / kolega

- je v rovnoprávném postavení s osobami, jejichž práci hodnotí (kolega z jiné školy)
- pracuje v podobném prostředí (ve škole stejného typu a zaměření)
- má profesní a odborné znalosti a zkušenosti v daném oboru
- přináší pohled zvnějšku školy
- je nezaujatý

Peer tým

V rámci projektu Cesta ke kvalitě tvoří peer tým čtyři lidé.

Vyzkoušeli jsme model, kde byl peer tým tvořen pedagogickými pracovníky z jedné školy. Je však možné si představit model, kdy peer tým bude tvořen pracovníky více škol. O tento model však v dané době neměly školy zájem. Tento jev jsme přičítali tomu, že členové týmu se cítili v bezpečnějším prostředí mezi kolegy ze „své“ školy.

Vytvoření peer týmu ze dvou škol by jistě bylo organizačně náročnější. Získat inspiraci od zástupců dvou škol může být však natolik zajímavé, že by bylo jistě zajímavé tento model vyzkoušet.

Na místě v hodnocené škole pracuje peer tým zpravidla ve dvojicích (tzv. tandemech).

Práce ve dvojicích

Peer tým se rozdělí na dvě dvojice. Dle níže uvedeného postupu vedou dvojice peer týmu odděleně rozhovory s pedagogickými i nepedagogickými pracovníky školy, žáky apod. (dle dvou vybraných hodnocených oblastí). Při rozhovorech peers nehodnotí, pouze zaznamenávají svoje postřehy. Následně se celý tým peers schází a ujasňuje si hodnocení dvojic i názory jednotlivců. Posléze dává zpětnou vazbu hodnocené škole.

4.1.2 Role v peer týmu – návrh

- organizační vedoucí týmu / koordinátor
- odborný garant týmu, odpovídá za odbornou úroveň hodnotícího procesu
- člen zodpovědný za další úkoly podle dohody týmu, např. za přípravu otázek k rozhovorům a vedení rozhovoru
- člen zodpovědný za další úkoly podle dohody týmu, např. za zaznamenávání informací z rozhovorů, vedení dokumentace

Organizační vedoucí peer týmu / koordinátor

Jako první musí být ustanoven vedoucí, jehož role je především koordinační. Pokud bude peer tým tvořen pedagogickými pracovníky jedné školy, bude dohoda snazší, než když peer tým bude tvořen zástupci dvou škol. V druhém případě je potřeba věnovat náležitou pozornost a čas domluvě o tom, kdo tým povede. Proces volby vedoucího může ukázat, jak bude budoucí tým fungovat a na co si dát pozor.

Pozice vedoucího týmu přináší o něco více odpovědnosti než pozice člena týmu, tedy potenciálně i o něco víc práce. Vedoucí musí mít koordinační schopnosti a současně důvěru členů týmu bez rozdílu toho, zda jde o kolegu z jeho školy nebo z druhé školy.

Vedoucí / koordinátor se po domluvě ujímá své role a zodpovídá za to, že celý tým rozumí společnému úkolu, jeho částem a jednotlivým krokům vedoucím k jeho splnění. Dále že každý úkol bude někomu v týmu přidělen a že všichni členové znají své úkoly, rozumějí jim a přijali za ně odpovědnost. Rozdělení rolí a úkolů nesmí být mechanické, ale logické a funkční, přitom zcela jasné. Každý z členů týmu by měl být se svým úkolem srozuměn.

Úkolem vedoucího týmu je dále udržovat přehled o tom, jak jsou úkoly plněny, případně zařídit zlepšení tam, kde se úkoly plnit nedaří a mohlo by to ohrozit úspěch PR. Vedoucí dbá také na dodržení časového harmonogramu.

Konkrétní rozdělení úkolů a rolí není popsáno ve scénáři: zůstává na konkrétním týmu peers a jeho vedoucím. Bude dáno složením týmu a snahou využít silné stránky každého člena týmu.

Pro rozhovory ve škole vedené ve dvojicích (tandemu) bude dobré promyslet i složení dvojic vzhledem k úkolu. Obě dvojice musejí umět vést rozhovory, protože je povedou zvláště, a obě dvojice musejí být schopny posouzení hodnocených jevů. V případě týmu složeného z pedagogických pracovníků dvou škol bude také na zvážení, zda dvojice budou tvořeny napříč školami nebo v rámci škol. Obě varianty mají výhody i nevýhody. Je třeba je dobře zvážit.

4.1.3 Úkoly Peers

Hlavní úkoly peers:

- pochopit situaci hodnocené školy a poskytnout nezraňující zpětnou vazbu;
- doporučení a návrhy na řešení problémů poskytovat pouze tehdy, jsou-li o to peers požádáni.

Úkoly peers vedoucí ke splnění hlavních úkolů:

- analyzovat materiály, které hodnocená škola dodala ke dvěma zvoleným oblastem kvality;
- diskutovat v týmu nad zjištěními, porovnat postřehy jednotlivých členů týmu;
- sepsat postřehy a zjištění z analýzy dokumentů;
- připravit si na základě analýzy dokumentů otázky a okruhy, jimiž by se chtěli peers zabývat při návštěvě hodnocené školy – co by chtěli vidět, jaké otázky položit, s kým se chtějí setkat, o čem by chtěli s hodnocenou školou diskutovat;
- zvolit metody, jimiž budou na návštěvě získávat informace (např. pozorování o přestávkách, pozorování ve výuce, rozhovory s vyučujícími, žáky, dalšími lidmi, studium materiálů ...);
- připravit si záznamové archy nebo jiné pomůcky pro uchování získaných informací;
- zjistit, jaká kritéria má hodnocená škola pro zvolené hodnocené oblasti; pokud škola kritéria nestanovila, může podle situace tým peers kritéria navrhnout a s hodnocenou školou je projednat;
- seznámit předem hodnocenou školu s tím, co by chtěli na peer návštěvě pozorovat, s kým by chtěli hovořit, které materiály by chtěli zpřístupnit;
- společně s hodnocenou školou připravit návštěvu – organizaci, obsah, včetně případné přípravné schůzky zástupců obou týmů před návštěvou;
- při návštěvě vytvořit a udržovat atmosféru bezpečí a důvěry;
- během návštěvy plnit své úkoly podle plánu;
- na konci návštěvy shrnout v peer týmu svoje poznatky a nezraňujícím způsobem je sdělit týmu hodnocené školy;
- po návštěvě sepsat do stanoveného data zprávu, zaslat hodnocené škole k vyjádření;
- provést sebereflexi co nejdříve po zkušenosti s prací v hodnocené škole, vyvodit individuální i skupinové poučení pro zlepšení práce ve vlastní škole i svých schopností jako toho, kdo poskytuje zpětnou vazbu;

4.1.4 Základní pravidla pro peers

Obecná pravidla pro návštěvu peers v hodnocené škole:

- Peer tým pracuje na základě písemné dohody o zadání s hodnocenou školou (viz příloha Dohoda o Peer Review).
- Peers dodržují dohodnutý harmonogram (viz příloha Plán a harmonogram – šablona k vyplnění).
- Peers dodržují pravidla pro rozhovory.
- Peers zacházejí se svěřenými údaji a se zjištěními jako s důvěrnými údaji. Zpětnou vazbu dávají k dispozici pouze jejím adresátům.
- Peers pozorně naslouchají kolegům z navštívené školy; o tom, co se dozvedí jednotlivě nebo v tandemu, podávají do týmu peer co nejpřesnější zprávu.
- Peers pracují jako tým, navzájem se podporují při plnění úkolů, poskytují si navzájem zpětnou vazbu ke své práci – např. ke způsobu vedení rozhovorů, k výstižnosti formulací a míře ohleduplnosti vůči hodnocené škole apod.
- Peers jsou připraveni na neočekávaný vývoj událostí (např. se na místě ukáže, že velká část sboru s akcí nesouhlasí; někdo důležitý z týmu hodnocené školy nebo peers onemocní ...).

Pravidla pro komunikaci a pro rozhovory

- Peers dodržují základní přístup: jsou zvědaví, otevření a neodsuzují. Projevují snahu o pochopení, vyhýbají se rychlým závěrům a hodnotícím komentářům.

- Peers používají vhodný slovník, volí odpovídající výrazy.
- Peers se snaží navázat s učiteli z hodnocené školy kontakt, dávají najevo otevřený a přátelský postoj, aktivně naslouchají a projevují zájem.
- V průběhu rozhovorů mluví stručně a jasně, používají jednoduché, konkrétní otázky, zařazují pauzy a mlčí, aby měli kolegové z hodnocené školy dostatek prostoru. Nepřerušují tok myšlenek partnera v rozhovoru.
- Kladou krátké otázky tak, aby partner v rozhovoru mohl hovořit co nejvíce.
- Ujišťují se parafrázováním o tom, zda sdělené správně pochopili („Porozuměl jsem správně, že ...?“). Doptávají se na fakta, příklady, snaží se otázkami obecné odpovědi co nejvíce konkretizovat.
- Drží se hlavního tématu rozhovoru, neodbíhají od něj a vracejí k němu dotazovaného kolegu z hodnocené školy. Rozhovor neprotahují, ukončují ho v pravý čas.
- Vyslechnou případné kritické připomínky, které bude chtít kolega z hodnocené školy k rozhovoru sdělit. Zapíšu si je.

4.1.5 Školení peers

Vyškolení účastníků v obou rolích (peers i zástupců hodnocené školy) proběhne formou společného úvodního setkání, kde se seznámí s prováděním Peer Review. Peers dále najdou oporu v osobách garantů a odborníků spolupracujících v projektu. Zájemci budou mít k dispozici také Evropskou metodiku Peer Review.

Dále proběhne workshop na popisnou zpětnou vazbu pouze pro účastníky v roli peers. Všichni se dále mohou zúčastnit i workshopu na téma sdílení zkušeností s prováděním autoevaluačních procesů nebo workshopu na téma evaluační nástroje.

4.2 Role a úkoly členů týmu hodnocené školy

- Vypracují plán pro proces Peer Review – například s pomocí šablony Plán a harmonogram Peer Review (viz příloha); případně plán konzultují s garantkou.
- Seznámí s plánem vedení projektu / garantka.
- Uvnitř týmu diskutují, o které peers by škola měla zájem, nebo naopak které nechce; výběr a párování škol dále proběhne s pomocí seznamu škol a s pomocí garantky aktivity.
- Předají svým peers potřebné dokumenty, především zprávu o vlastním hodnocení školy, pasáže věnované autoevaluaci v ŠVP, výroční zprávu, koncepci školy apod.
- Seznámí peers s tím, kterým dvěma oblastem se chtějí v rámci Peer Review věnovat.
- Zorganizují návštěvu peers ve škole podle domluvy s peers – zajistí pozorování, rozhovory s požadovanými osobami, zpřístupní doplňkové dokumenty.
- Jednotlivé body návštěvy plánují časově přiměřeně.
- Zajistí návštěvu po organizační stránce – zajistí místnost pro peers, připraví časový harmonogram, zkoordinují dotazované osoby.
- Přijmou bez komentářů ústní zpětnou vazbu na konci hodnotící návštěvy.
- Reagují na písemný návrh zprávy od peers v dohodnutém čase.
- Zužitkují Peer Review pro přijetí opatření vedoucích ke zlepšení.
- Opatření zpracují do akčního plánu a realizují je, zapojí co nejvíce aktérů života školy (všichni ti, jichž se mají uvažovaná opatření týkat).

4.2.1 Pravidla pro hodnocenou školu

- Postupuje podle přijatého plánu a vytrvá navzdory překážkám.
- Informuje o probíhajícím procesu PR co nejvíc kolegů ze školy včetně nepedagogických pracovníků; pokud je to vhodné, kolegy zapojí v co největší míře.
- Odpovídá na otázky peers čestně a otevřeně.
- Nereaguje na zpětnou vazbu negativními obrannými reakcemi, vyslechne otevřeně názory peers.

- Využije závěry z Peer Review formou realizovaných zlepšujících opatření.
- Využije zkušenost z procesu Peer Review v dalších kolech autoevaluace.

5. Příprava na Peer Review

5.1 Rozhodnutí zúčastnit se Peer Review

- Základní tým ze školy se zúčastní úvodního setkání Peer Review v projektu.
- Škola uváží, zda se chce procesu Peer Review zúčastnit v roli peers nebo v roli hodnocené školy – ve škole by měly být prodiskutovány výhody a nevýhody obou pozic z hlediska konkrétní školy.

5.2 Úvodní setkání k Peer Review

5.2.1 Příprava úvodního setkání na straně projektu

- Zajistit výběr škol - garantka oslovuje školy z databáze, které projevily zájem o danou aktivitu, a zjišťuje, zdali přetrvává zájem školy se účastnit Peer Review – vytváří se „konečný“ seznam škol, které mají zájem o tuto aktivitu.
- Zajistit způsob párování škol v rámci vzorku škol pro Peer Review – zajišťuje garantka.
- Naplánovat termíny jednotlivých akcí. (*termíny pilotáží, úvodních setkání, párování peers a hodnocených škol, samotných akcí Peer Review*) – zajišťuje garantka.
- Vybrat a pozvat zástupce škol na úvodní setkání (jejich rozdělení s ohledem na typ školy a regionální příslušnost), rozeslat pozvánky včetně programu – zajišťuje garantka.
- Zajistit program úvodního setkání - zajišťuje garantka, konzultuje s expertem.
- Zajistit účast experta vystupujícího na úvodním setkání – zajišťuje garantka.
- Připravit prezentace projektu a prezentace o Peer Review – zajišťuje garantka a expert.
- Předat zástupcům škol scénář k Peer Review – tvorbu scénáře zajišťuje expert.
- Připravit informační materiály (tj. v tištěné podobě ppt. prezentace) a prezenční listiny – zajišťuje garant.
- Informovat o způsobu párování – zajišťuje garantka.
- Zajistit souhlas škol, že se budou Peer Review účastnit. Mezi hodnocenou školou a peer týmem bude uzavřena Dohoda o Peer Review – organizačně zajišťuje garantka /asistentka.
- Poskytnout školám a peers prezentaci o Peer Review, aby jej mohli propagovat na své škole - prezentaci připravují experti s garantem.

5.2.2 Úvodní setkání před Peer Review

Dílčí cíle

- Zástupci škol se seznámí s tím, co je Peer Review, a jak bude probíhat.
- Získají bezprostřední informace o obsahu, způsobu a přínosech externího hodnocení poskytovaného prostřednictvím Peer Review.
- Dozvědí se podrobnosti o tom, jaké úkoly má škola v roli hodnocené školy a jaké úkoly má škola v pozici peers; školy začnou přemýšlet o vlastní roli v Peer Review.
- Školy navážou kontakty s kolegy z jiných škol.
- Školy se dozvědí další informace o projektu Cesta ke kvalitě.
- Pracovníci projektu získají informace od zástupců škol o tom, jaká jsou jejich očekávání od Peer Review.

Výsledky

- Účastníci posílí svou motivaci pro proces Peer Review, který povede ke zkvalitňování jejich práce.

- Účastníci nabudou větší jistoty a klidu, potřebné pro úspěšnou účast v aktivitě Peer Review, a to tím, že celému procesu lépe porozumí a budou vědět, co se od nich očekává.

Počet účastníků na 1 setkání: 32 osob

Počet setkání: 7, tj. 7 setkání po 32 lidech (z cca 8 škol) = 224 osob (28 návštěv * 2 škol * 4 lidi na školu)

Délka setkání: 1 den

Rámcový program

9.00 – 9.15

přivítání účastníků, organizační informace – opakování, shrnutí, připomínka (časy, oběd)

9.15 – 9.45

vzájemné představení účastníků (typ školy, odkud jsou, aprobace apod.)
představení projektu (garant)

9.45 – 10.30

Co je Peer Review

- cíle a smysl PR, možné přínosy pro školy
- průběh PR
- role a úkoly hodnocení školy
- role a úkoly peers

10.30 – 10.45 pauza

10.45 – 12.00

Příprava návštěvy peers v hodnocené škole

- co je evaluace a autoevaluace
- jak pomáhá PR škole v autoevaluaci
- oblasti kvality – jak je možné je pojmout
- oblasti kvality a cíle pro zlepšení

Příklad oblastí kvality a jejich podrobnějšího popisu

12.00 – 13.00 oběd

13.00 – 14.30 Co je třeba udělat pro to, aby proces Peer Review proběhl – instrukce pro školy obou typů (pro budoucí hodnocené školy i pro budoucí peers)

- práce s šablonou Plán a harmonogram Peer Review (k čemu slouží, jak s ním může pracovat tým hodnocené školy a tým peer)
- Párování peers a hodnocených škol
- Zadání úkolu pro hodnocenou školu
- Zadání úkolu pro peers
- Informace o workshopu pro peers

14.30 – 15.00

Administrativa (dohody o provedení práce, pracovní výkazy, pronájmy místností apod.)

Zpětná vazba, Rozloučení

6. Návrat týmu Peer Review zpět do školy po úvodním setkání

Probíhá párování peers a hodnocených škol. Každá škola si vybere, zda bude vystupovat v roli peers nebo v roli hodnocené školy (případně, zda požaduje obě role). Rozhodne se, v jaké roli vystupuje

a sdělí toto garantovi aktivity, který tuto informaci zanesse do seznamu škol, které se Peer Review budou účastnit a prošly úvodním setkáním. Finalizovaný seznam je odeslán všem nezadaným školám (pozn. školy se mohou rozmyslet o své roli, zadat se a zvolit si termín již na úvodním setkání). Hodnocená škola si volí svoje peers, začne s peers komunikovat, společně se dohodnou, zda obě školy mají o partnerství zájem a dohodnou se na 3 termínech, kdy by mohla být návštěva na hodnocené škole uskutečněna. Tyto termíny nahlásí hodnocená škola garantovi aktivity, který škole jeden z termínů potvrdí jako možný. V případě, že žádný z termínů není vyhovující, hledají obě školy ve spolupráci s garantem jiný vhodný termín.

Před realizací dalších aktivit podepíší spárované školy a zástupci projektu Dohodu o Peer Review. Proběhne to tak, že hodnocená škola vytiskne a podepíše tři stejnopisy Dohody o Peer Review. Všechny stejnopisy podepsané ředitelem školy a opatřené razítkem zašle do školy peers. Peer škola podepíše, opatří razítkem a pak zašle garantovi aktivity za projekt. Po podpisu dohod manažerem projektu rozešle garant jeden stejnopis podepsané dohody každé zúčastněné škole, přičemž jeden stejnopis zůstává uložený v projektové dokumentaci. K podpisu Dohody o Peer Review dochází před poskytnutím materiálů z hodnocené školy peers.

6.1 Hodnocená škola

- Tým hodnocené školy zajistí, aby se všichni ze školy seznámili s tím, co to Peer Review je, k čemu je to dobré, jak to může posloužit právě jejich škole, co proces Peer Review vyžaduje od jejich školy a od každého z nich osobně – jaká bude jejich role.
- Tým hodnocené školy se rozhodne, k čemu přesně chtějí Peer Review ve škole využít, v čem jim má pomoci; je užitečné svolat celou školu na pracovní schůzku a tam domluvit požadavky pro peers.
- Tým hodnocené školy vysvětlí sboru, kdo je to peer, jaká je jeho role, a také „co peer není“ (např. peer není inspektor). Je potřeba pracovat na atmosféře důvěry a pocitu bezpečí všech zúčastněných. Pracovníci hodnocené školy nesmějí nabýt dojmu, že si na ně vedení někoho pozvalo.
- Škola vybere dvě oblasti kvality pro Peer Review.
- Hodnocená škola vytiskne a podepíše tři (případně čtyři) stejnopisy Dohody o Peer Review. Všechny stejnopisy zašle škole, z níž pochází tým peers.

Úkol pro hodnocenou školu v přípravné fázi

(k předání na úvodním setkání)

Níže uvedené kroky mohou probíhat i paralelně.

- (1) Po rozhodnutí o vstupu do procesu PR v roli hodnocené školy seznámte vhodným způsobem kolegy ve škole s tímto rozhodnutím.
- (2) Vyberte svoje peers a dohodněte s nimi termín návštěvy.
- (3) Vypracujte plán zapojení své školy do PR – viz šablona Plán a harmonogram Peer Review, nezapomeňte rozdělit role a úkoly.
- (4) Vyberte sami nebo lépe na společném sezení s kolegy oblasti kvality pro PR – maximálně 2; k volbě oblastí můžete využít otázky níže (Pomůcka pro volbu oblastí kvality,..). Uvedte kritéria hodnocení (měla by být obsažena již v plánu vlastního hodnocení školy). V případě potřeby oslovte peers, aby Vám byli nápomocni s formulováním/přeformulováním kritérií, podle kterých budou Vámi vybrané oblasti kvality hodnotit.
- (5) K oblastem shromážděte materiály, které pomohou peers oblast hodnotit.
- (6) Vstupte se svými peers do kontaktu, naplánujte společně, jak celé PR proběhne.
- (7) Zprávu o vlastním hodnocení školy, výroční zprávu školy, koncepci školy, část ŠVP věnovanou autoevaluaci a další materiály předejte svým peers cca 1 měsíc před uskutečněním hodnotící návštěvy.
- (8) Naplánujte společně s peers detailně hodnotící návštěvu.

Pomůcka pro volbu oblastí kvality, kterých by se měl proces Peer Review týkat:

- Které oblasti kvality jsou pro nás zvláště důležité? Proč? (např. oblasti, kde si nejsme jisti svou kvalitou – např. „výuka podle nových požadavků reformy“: rozvíjení klíčových kompetencí; zapracování průřezových témat; nebo ty oblasti, jimiž se naše škola prezentuje navenek; oblasti, které zvláště zajímají rodiče či zřizovatele; oblasti, v nichž se nám dlouhodobě nedaří dosáhnout pozitivní změny ...)
- Ve kterých prioritních oblastech jsme zvyšovali kvalitu své práce v uplynulém období?
- Ve kterých oblastech máme pochybnosti o dosažené kvalitě nebo o tom, zda jsme schopni kvalitu realisticky posoudit, a rádi bychom porovnali svůj pohled s pohledem zvenčí?
- Na které oblasti bychom se chtěli soustředit v nejbližší době?

6.2 Peers

Úkol pro peers

(k předání na úvodním setkání)

- (1) S hodnocenou školou dohodnete plán Peer Review. Respektujte požadavky dohodnuté s hodnocenou školou.
 - (2) Prostudujte doručené materiály.
 - (3) Na společném setkání peers společně analyzujete doručené materiály nebo ukázkové materiály, připravte se na návštěvu a následně sdělte hodnocené škole své požadavky.
 - (4) Nachystejte si otázky, záznamové listy pro návštěvu. Projednejte s hodnocenou školou kritéria pro dané oblasti kvality v případě, že Vás o to hodnocená škola požádá.
 - (5) Společně s hodnocenou školou připravte konkrétní program návštěvy, dbejte, aby vše, co považujete za důležité, bylo do programu zařazeno a s přiměřenou časovou dotací.
- Myslete na to, že méně je více!!!

7. Zahájení procesu Peer Review

7.1 Kontakty mezi HŠ a peers na samém počátku, před zasláním materiálů

Hodnocená škola s peers dohodne si harmonogram celého Peer Review: kdy se asi uskuteční hodnotící návštěva, jak dlouho před návštěvou zašle hodnocená škola materiály (minimálně měsíc předem, je ale možné materiály zaslat dříve), jak dlouho před návštěvou budou peers reagovat a pošlou zpět svoje otázky a požadavky k návštěvě; případně pokud se budou chtít zástupci obou týmů osobně setkat před návštěvou, aby ji doladili, dohodnou si termín této schůzky a místo schůzky (viz šablona Plán a harmonogram Peer Review).

7.2 Hodnocená škola před návštěvou

Peers i členové týmu hodnocené školy dostanou šablonu Plán a harmonogram Peer Review na úvodním setkání, budou mít příležitost se s její funkcí seznámit.

Hodnocená škola zašle vyplněný Plán a harmonogram svým peers (a určeným osobám v projektu).

Následující body mohou sloužit jako kontrolní seznam:

- Hodnocená škola vybrala dvě oblasti kvality (hodnocené oblasti).
- Hodnocená škola promyslela vše podle plánu a harmonogramu Peer Review.
- Mezi hodnocenou školou a peers je uzavřena Dohoda o Peer Review, která ukotvila základní vztahy mezi hodnocenou školou a peers.
- Hodnocená škola poslala zprávu o vlastním hodnocení školy a případně další materiály svým peers.
- Hodnocená škola sdělila svým peers oblasti kvality, o jejichž hodnocení má zájem, případně je jasně vymezila, pokud se liší od oblastí ve vyhlášece.

- Hodnocená škola případně požádala peers, aby věnovali pozornost některé podoblasti ze zvolených oblastí kvality.
- Hodnocená škola ve spolupráci s peers chystá návštěvu (viz modelový harmonogram).
- Pokud se tak dohodli, zástupci HŠ a zástupci týmu peers mohou v případě potřeby uskutečnit setkání ještě před hodnotící návštěvou, aby si vyjasnili její podrobnosti.

Organizace návštěvy peers ve škole zahrnuje

- výběr osob, s nimiž peers povedou během návštěvy rozhovory (např. vedoucí školní družiny, zástupce rady školy; vedoucí zájmových kroužků apod.)
- tyto osoby je třeba pozvat na den návštěvy na určitou hodinu i místo, seznámit je s jejich rolí;
- připravit školních dokumentů, které by mohly peers zajímat;
- rezervovat místnosti a zařízení,
- praktické je připravit plán školy pro lepší orientaci peers ,
- připravit si klíče od místností;
- přípravu/objednání občerstvení a oběd, organizaci prohlídky objektu atd.

Místnosti pro setkání peers s týmem hodnocené školy musejí být vhodné a nesmí v nich docházet k žádnému rušení. Po celý den musí být jedna místnost vyhrazena pro průběžné schůzky peer týmu, pro vedení rozhovorů jsou potřeba paralelně dvě místnosti. Jedna místnost musí být vyhrazena pro možné rozpravy a závěrečnou schůzku zástupců obou týmů (týmu peer i týmu hodnocené školy).

7.3 Peers před návštěvou

Následující body mohou sloužit jako kontrolní seznam:

- Peers prostudovali zprostředkované materiály hodnocené školy.
- Soustředili se na oblasti kvality vytipované hodnocenou školou.
- Zapsali svou reakci na zasláné materiály z hodnocené školy.
- Společně prodiskutovali svoje dojmy z dokumentů, nejasnosti apod.
- Vypracovali otázky a okruhy, jimiž by se chtěli zabývat při návštěvě hodnocené školy – co by chtěli vidět, jaké otázky položit, o čem by chtěli s hodnocenou školou diskutovat.
- Zvolili metody, jimiž budou na návštěvě získávat informace.
- K metodám si připravili podle potřeby záznamové archy a další pomůcky (např. nahrávací technika).
- Rozdělili si role – kdo se čemu (komu) bude při návštěvě věnovat, kolik toho potřebuje vidět atd.
- Případně se rozdělili do „tandemů“ – do vyvážených dvojic podle potřeby konkrétních rozhovorů a dalších metod pro získávání informací.
- Připravili zadání pro hodnocenou školu: koho má pozvat (jednotlivce, skupiny) a na kdy, jaké materiály přichystat, co ve škole zpřístupnit.
- Dohodli se, jak budou ve skupině peers vzájemně sdílet své postřehy z návštěvy tak, aby mohli škole poskytnout okamžitou zpětnou vazbu.
- Společně s hodnocenou školou připravili návštěvu.
- Pokud se tak dohodli, zástupci HŠ a zástupci týmu peers uskutečnili setkání ještě před návštěvou, aby si vyjasnili její podrobnosti.

7.4 Metody používané při Peer Review

Peers s hodnocenou školou si při sestavování programu mohou vybrat z následujících metod:

- prohlídka školy
- pozorování výuky a dalších činností

- účast na poradě hodnocené školy
- rozhovory s jednotlivci
- rozhovory se skupinami
- analýza neformální dokumentace (např. foto, filmy, nástěnky)
- analýza dokumentů (např. koncepce školy, zpráva o vlastním hodnocení školy, výroční zpráva, část ŠVP věnovaná autoevaluaci)
- anketa (maximálně 3 krátké konkrétní otázky položených většímu počtu lidí bez ohledu na jejich další zapojení do procesu Peer Review)

8. Hodnotící návštěva

Dílčí cíle

- Peers porovnají realitu s poznatky získanými z dokumentů, tím získají další podklady k hodnocení hodnocené školy.
- Hodnocená škola získá zpětnou vazbu a inspiraci k řešení konkrétní problematiky, která ji „pálí“.

Výsledky

- HŠ i peers se navzájem obohatí a podpoří, budou se od sebe navzájem učit.
- HŠ i peers zlepší chápání procesů probíhajících ve škole.
- HŠ i peers posílí vlastní odpovědnosti za procesy, které ve škole probíhají.

Počet účastníků na 1 návštěvě: 8 osob ze škol + 2 osoby projektového týmu (garant + expert)

Počet setkání: 28, tj. 28 akcí po 8 lidech ze škol (vždy 4 osoby zhodnocené školy a 4 peers) = 224 osob

Délka setkání: 2 dny

8.1 Rámcový harmonogram prvního dne návštěvy

Odpoledne

- příjezd garanta s předstihem (*ten je přítomen pouze 1. den*) – organizační zajištění, doladění příprav na hodnocené škole

15.00 příjezd peers – ubytování

15.30 – 18.00

- setkání a podrobné představení všech členů peer týmu i členů z HŠ (15 min.)
- představení obecného profilu HŠ (20 min.)
- společná prohlídka HŠ (35 min.)
- sladění pohledu na sledované oblasti kvality HŠ: společná diskuse o oblastech kvality a o kritériích hodnocení – zejména o dvou vybraných oblastech (30 min.)
- Diskuse peers a zástupců HŠ o tom, jaké informace chtějí peers získat a jakým způsobem, jak HŠ připravila návštěvu (věděla to už předem od peers, nyní dojde pouze k zopakování pro lepší porozumění), peers se dozvědí důležité organizační podrobnosti a mohou položit otázky (30 min.)
- konec společné schůzky; nyní si obě dvojice peers ve spolupráci s hodnocenou školou udělají harmonogram na druhý den (20 min.)
- příprava na společnou večeři

19.00 pracovní večeře a společenský večer

8.2 Rámcový harmonogram druhého dne návštěvy

7.30 – 8.00 snídaně

8.00 – 8.15 uvítání ve škole vedením školy (*expert přijíždí 2. den*)

8.15 – 9.45

sbírání informací dle dohodnutého harmonogramu

Pozorování ve škole podle volby a preferencí: návštěvy ve výuce, rozhovory s učitelským sborem i s žáky a s dalšími zainteresovanými osobami, analýzy dokumentace.

Peers postupují podle dohody a svého harmonogramu, činí si strukturované záznamy, doplňují je dalšími postřehy. V této fázi **nehodnotí**, ale jen sbírají - zapisují, co vidí a co slyší, ne co si o tom myslí nebo jak to interpretují.

Členové týmu hodnocené školy nemusejí peers všude doprovázet!

9.40 – 10.00 káva

10.00 – 12.00

sbírání informací dle dohodnutého harmonogramu pokračuje

12.00 – 13.00 společný oběd peers a zástupců hodnocené školy

13.00 – 14.00

sbírání informací dle dohodnutého harmonogramu pokračuje

14.00 – 14.45 (s kávou)

analýza, odborné hodnocení a formulování závěrů

Peers se sejdou ve vyhrazené místnosti, utřídí svoje poznatky o škole, dohodnou se na závěrech a na tom, jak je sdělí hodnocené škole.

14.45 – 15.30

poskytnutí ústní zpětné vazby hostitelské škole za přítomnosti a s pomocí experta

Peers na konci návštěvy podají hodnocené škole ústní zpětnou vazbu. Popíší své názory a stanoviska (případně doporučení) o zjištěných v hodnocené škole. Písemnou zprávu (odborný posudek peers) zašlou až následně v dohodnutém termínu hodnocené škole.

Hodnocená škola vyslechne zpětnou vazbu a případně se doptá na nejasnosti. Nesnaží se obhajovat nebo vysvětlovat, ale přijmout pohled peers jako zdroj inspirace ke zlepšení.

15.30 – 16.00

zpětná vazba pro projekt, závěr návštěvy a rozloučení

Bezprostřední reflexe

Podle možností a sil bezprostředně po návštěvě ji všichni zúčastnění reflektují, sdělí si své dojmy, zaznamenají si, co se podle nich dařilo a kde by se (i organizačně) měla udělat změna.

Týká se jak členů týmu peers, tak všech účastníků Peer Review z hodnocené školy. Týmy mohou reflektovat společně nebo odděleně.

Námět na bezprostřední sebereflexi po návštěvě pro členy z týmu hodnocené školy i pro členy peer týmu

Každý aktivní účastník si odpoví písemně sám za sebe na následující otázky (není třeba si odpovídat na všechny). Záznam prodiskutuje se členy svého týmu.

V čem probíhala návštěva podle mých očekávání – a co mě naopak překvapilo?

Co považuji za zdařilé a přínosné, a proč?

Ve kterých dílčích úkolech jsem se cítil/a jistá?

Ve kterých situacích jsem pociťovala nejistotu?

Jak by mohla být příště odstraněna? (Čím byla způsobena?)

Co jsem se díky návštěvě dozvěděla, co jsem se naučila?

Co inspirativního bych chtěla ve své škole navrhnout pro další zlepšení naší práce?

Co by se mohlo příště změnit a jak:

- v mé osobní přípravě
- v přípravě mého týmu
- ve společné přípravě (hodnocené školy i peers)
- v přípravě ze strany projektu
- v průběhu návštěvy

9. Po návštěvě

9.1 Peers

- Do 4 týdnů vypracují zprávu pro hodnocenou školu. Zprávy musejí být citlivé, jasné, konkrétní, podložené fakty a pozorováním.
- Při zpracování zprávy se tým peers musí sejít nebo komunikovat jiným způsobem tak, aby došlo ke shodě. Toto je náročnější zejména u peer týmu, který je složen ze zástupců dvou škol. Je možné i využít poradenské pomoci expertů či garantů.
- Peers mají k dispozici návod pro zprávu. Mohou ho využít nebo postupovat podle své úvahy.
- Zprávu v termínu odešlou.
- Prodiskutují reakci hodnocené školy v peer týmu a případně s garanty a experty.
- Vyvodí závěry pro další práci peers (co se podařilo a proč, co by příště udělali jinak a proč).

9.2 Hodnocená škola

- Ke zprávě, kterou peers zašlou do 4 týdnů po hodnotící návštěvě, se škola vyjádří.
- Seznámí se zprávou i se svou odpovědí pro peers celý sbor, prodiskutují.
- Vypracují plán na zlepšení.

Oblasti vlastního hodnocení školy podle vyhlášky č. 15/2005 Sb.

- a) podmínky ke vzdělávání
- b) průběh vzdělávání
- c) podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání
- d) výsledky vzdělávání žáků a studentů
- e) řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- f) úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a k ekonomickým zdrojům

Hodnocená škola si zvolí dvě z oblastí vlastního hodnocení školy, Může si také vybrat podoblasti – tedy ne celou oblast dle vyhlášky, ale jen její část.

Příklady možných podoblastí

a) Podmínky vzdělávání

Materiální a technické podmínky
Hygienické podmínky
Personální podmínky
Organizační podmínky
Ekonomické podmínky
Kvalita kurikulárních dokumentů – především ŠVP, tematických plánů, příprav

b) Průběh vzdělávání

Naplnění cílů ŠVP (cílových kompetencí a oborových znalostí)
Zapojení všech žáků do výuky a učení, motivace, vnitřní diferenciací a individualizace
Realizace vzdělávacích strategií, volba metod a kvalita jejich realizace
Hodnocení pro učení – volba cílů a metod hodnocení, kvalita jejich realizace
Spolupráce učitelů při plánování a realizaci výuky
Spolupráce s dalšími mimoškolními subjekty při realizaci výuky
Efektivita využívání materiálních a technických podmínek (interaktivní tabule, knihovna ...)
Kvalita využívání podpůrného personálu při výuce (spolupráce s druhou dospělou osobou ve třídě, se specialistou na čtení apod.)

c) Podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání

Klima školy – bezpečné prostředí, pohoda prostředí a pohoda ve vztazích
Cesty a způsoby zapojování rodičů do života školy, vztah s rodiči
Nabídka aktivit pro volný čas žáků
Nabídka aktivit pro žáky se speciálními potřebami (doučování)
Kvalita podpůrných služeb (psycholog, speciální pedagog, volnočasoví pedagogové)
Fungování školské rady, spolupráce se zřizovatelem

d) Výsledky vzdělávání žáků a studentů

Nakolik dosahují žáci stanovených cílů vzdělávání
Jak se výsledky mění (zlepšují se?)
Výsledky žáků ze znevýhodněného prostředí

- e) Řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- Kvalita systémového řízení
 - Plánování řídicích činností
 - Efektivita organizace školy
 - Metodická podpora kvality výuky
 - Systém vedení pedagogických pracovníků – ředitel jako pedagogický lídr, školní standard učitelovy práce, motivující hodnocení
 - Kontrolní systém
- f) Úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a k ekonomickým zdrojům
- Stálé zlepšování kvality výsledků vzdělávání u všech socioekonomických skupin žáků
 - Prezentace školy a výsledků školy

Cíle rozvoje školy a jak se pozná, že jich bylo dosaženo

Škola si v rámci svého rozvoje stanovuje v oblastech či podoblastech života školy rozvojové cíle. Naplánuje si, jakou kvalitu by měla určitá oblast mít na konci stanoveného období. Při plánování vychází škola z výsledků autoevaluace i z externího hodnocení, pokud je k dispozici.

Příklad ze školy

Škola ze záznamů z pozorování zjistila, že v 70% vyučovacích hodin hovoří učitelé a žáci jen pasivně poslouchají (pokud poslouchají). Jen ve zbývajícím čase mají šanci hovořit žáci nebo být jinak aktivní. Tento poznatek škola považuje za varovný z hlediska cílů vzdělávání: mají-li žáci zvládnout klíčové kompetence, musejí mít více prostoru pro vlastní činnosti. Jinak řečeno, škola zjistila díky autoevaluaci, že vzdělávací cíle a strategie k jejich dosažení nejsou ve škole v souladu.

Škola si na základě tohoto zjištění stanovila rozvojový cíl: Uvést do souladu vzdělávací strategie a metody a cíle vzdělávání.

Tento cíl je ale formulovaný obecně (není SMART)².

Škola se dohodla na upřesnění cíle: „Vyučující se do konce školního roku 2009/2010 naučí a budou ve svých hodinách realizovat nejméně 3 různé nové metody aktivního učení, které umožňují jak osvojování znalostí, tak rozvíjení klíčových kompetencí.“

Z čeho škola pozná, že cíle bylo dosaženo:

- alespoň 90% vyučujících zařadí vhodně a systematicky do výuky tři nové metody aktivního učení;
- zbývajícím vyučujícím o to usilují a mají plán, jak cíle dosáhnout.

Kritéria kvality pro zavádění metod aktivního učení do výuky:

- učitelé nezařazují metody aktivního učení nahodile, ale vždy je využívají k dosažení stanovených cílů učení;
- učitelé volí metody odpovídající vyspělosti jejich žáků, případně metody funkčně upravují;
- pokud je metoda pro žáky nová, učitel věnuje pozornost a čas tomu, aby se s ní žáci naučili pracovat.

Zdroje informací o tom, zda cíle bylo dosaženo:

- pozorování ve výuce;

² SMART cíle jsou: specifické (tj. **S**pecific), měřitelné (tj. **M**easurable), dosažitelné, reálné (tj. **A**chievable), relevantní, důležité (tj. **R**elevant), časově vymezené, termínované (tj. **T**imed).

- plány na výuku;
- rozhovor s vyučujícími.

Cesty k dosažení cíle:

- školení vyučujících;
- vzájemné hospitace a konzultace;
- sdílení v celém sboru;
- individuální koučování učitelů.

Peer Review a rozvojové cíle školy

Výše uvedená škola vstoupila do Peer Review v pozici hodnocené školy. Měla zájem o to, aby peers posoudili kvalitu zavádění metod aktivního učení do výuky.

Peers se s cíli školy seznámili, prostudovali vlastní hodnocení školy, rozvojový plán školy, seznámili se s kritérii, které si hodnocená škola stanovila.

Peers promysleli, co potřebují ve škole vidět, co pročíst a s kým promluvit, aby mohli poskytnout hodnocené škole zpětnou vazbu.

Peers si naplánovali pozorování ve výuce. Požádali hodnocenou školu, aby jim umožnila strávit čas ve výuce alespoň 4 učitelů, kteří udělali největší pokrok v zavádění metod aktivního učení. Součástí pozorování byl i rozhovor s vyučujícími po hodině.

Peers promluvili s několika žáky o tom, jak se jim pracuje v hodinách, jaké typy úkolů dostávají, nakolik je výuka zajímavá a podnětná. Ptali se žáků, zda se podle nich něco ve výuce změnilo, pokud ano, co, zda jsou s tím spokojeni a proč ano, proč ne. Peers si byli vědomi toho, že výpovědi žáků jsou subjektivní a že pozitivní změny ve výuce nemusejí žáci správně chápat nebo prožívat.

Peers hovořili dále s různými pracovníky školy, školní psycholožkou, vychovatelkami. Kladli jim předem připravené otázky: Pozorovali jste nějaké změny ve výuce učitelů? Pokud ano, jaké? Jak tyto změny hodnotíte a proč?

Peers studovali v dokumentech školy, jakého DVPP se vyučující účastnili ve vztahu ke stanovenému cíli, (a ptali se učitelů, v čem jak školení připadala přínosná), dále studovali plány na výuku a tematické plány, produkty žáků. Měli možnost nahlédnout i do profesních portfolií vyučujících.

Příloha č. 2 - Pracovní list – Oblasti kvality a možná kritéria

Vyhláška:

Vlastní hodnocení školy je vždy zaměřeno na:

- cíle, které si škola stanovila zejména v koncepčním záměru rozvoje školy a ve školním vzdělávacím programu, a jejich reálnost a stupeň důležitosti,
- posouzení, jakým způsobem škola plní cíle podle písmene a) s přihlédnutím k dalším cílům uvedeným zejména v rámcovém vzdělávacím programu a odpovídajících právních předpisech,
- oblasti uvedené v odstavci 2, ve kterých škola dosahuje dobrých výsledků, a oblasti, ve kterých je třeba úroveň vzdělávání zlepšit, včetně návrhů příslušných opatření,
- účinnost opatření podle písmene c) obsažených v předchozím vlastním hodnocení.

Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy jsou vždy

- podmínky ke vzdělávání,
- průběh vzdělávání,
- podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání,
- výsledky vzdělávání žáků a studentů, uplatnitelnost absolventů na trhu práce,
- řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků,
- úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.

V procesu Peer Review si hodnocená škola zvolí maximálně **dvě oblasti kvality**, jimž se chce v Peer Review věnovat. S volbou oblastí seznámí svoje peers a poskytne jim materiály týkající se těchto oblastí – vlastní hodnocení a další odpovídající dokumenty. Může také upřesnit, o které podoblasti v rámci každé zvolené oblasti má zájem.

Pokud má hodnocená škola **stanovená kritéria** pro zvolené oblasti kvality, poskytne je svým peers. Pokud kritéria nemá, může se hodnocená škola a tým peers domluvit na kritériích, která budou hodnocené škole vyhovovat. Tým peers nezvolí kritéria, s nimiž by nebyla hodnocená škola seznámena a neodsouhlasila je!

Příklad ze školy

Jak mohou vypadat jednoduchá kritéria pro podoblast **klima školy**. (Tato podoblast může být součástí oblasti a) nebo c) dle vyhlášky.)

Škola si stanovila obecný cíl formulovaný takto: Atmosféra ve škole je přátelská, důstojná a plná porozumění.

Kritéria si škola formulovala pomocí otázek (levý sloupec). Ačkoli otázky vyžadují jen odpověď ANO – NE, škole taková odpověď nestačí a vyžaduje uvedení důkazů o dosaženém stavu (prostřední sloupec). V pravém sloupci je možné uvádět náměty na zlepšení ve sledovaném hledisku.

	Z čeho se to pozná? Konkrétní ukazatele	Co bychom mohli zlepšit?
1 Vítá škola návštěvníky a nové členy přátelsky a srdečně?		

2 Jsou studenti vedeni k tomu, aby se postarali o nově příchozí?		
3 Má škola společnou strategii, jak začlenit do kolektivu nového žáka?		
4 Je škola vnímána jako místo, k němuž mohou mít lidé, kteří tam pracují, dobrý vztah?		
5 Povzbuzují zaměstnanci školy děti k tomu, aby pečovaly o sebe navzájem?		
6 Pomáhají učitelé dětem, které se dostaly do úzkých?		
7 Je ve škole důvěryhodná osoba, o níž děti vědí, že se na ni mohou obrátit s problémem nebo se žádostí o důvěrnou radu?		
8 Organizuje škola akce, při kterých se oceňuje to, čeho děti dosáhly?		
9 Jsou případné negativní výroky o práci studenta doprovázeny pozitivními komentáři o tom, čeho student dosáhl a návrhy na další zlepšování?		
10 Jsou si učitelé jisti tím, že se jim dostane pomoci a podpory, když ji budou potřebovat?		
11 Chovají se zaměstnanci školy uvolněně, účelně (smysluplně) a přirozeně?		
12 Jsou si studenti jisti tím, že se jim dostane pomoci a podpory, pokud ji budou potřebovat?		
13 Cítí zaměstnanci školy a studenti silnou sounáležitost se školou?		
14 Zajímají se zaměstnanci a studenti školy o sebe navzájem?		
15		
16		

Příloha č. 3 - Závěrečná zpráva Peer Review

Hodnocená škola

Název hodnocené školy	
Adresa	

Autoři zprávy - Peers:

Jméno a podpis	
Jméno a podpis	
Jméno a podpis	
Jméno a podpis	

Datum Peer návštěvy:

PROCES PEER REVIEW:

Cíle a záměry hodnocené školy, s nimiž do procesu Peer Review vstupovala:
--

(pozn. zkopírovat z dokumentu Plán a harmonogram)

OBLASTI ZVOLENÉ PRO PEER REVIEW:

1. oblast/podoblast kvality zvolená pro Peer Review	
Kritéria formulovaná školou nebo domluvená s Peers	
2. oblast/podoblast kvality zvolená pro Peer Review	
Kritéria formulovaná školou nebo domluvená s Peers	

ZDROJE INFORMACÍ o stavu školy ve zvolených oblastech kvality PŘED návštěvou:

1. příklad	
2. příklad	
3. příklad	
4. příklad	
5. příklad	

(např: vlastní hodnocení školy, e-mailová korespondence se členy evaluačního týmu hodnocené školy, studium školního vzdělávacího programu hodnocené školy, výroční zpráva školy a další možnosti)

OTÁZKY, které vplynuly ze studia podkladů, na které hledal tým peers odpovědi při návštěvě školy:

1. otázka	
2. otázka	
3. otázka	

4. otázka	
5. otázka	

AKTIVITY Peer Review zvolené pro získání informací BĚHEM návštěvy:

1. příklad	Rozhovor s o tématu
2. příklad	Pozorování výuky
3. příklad	Rozhovor s vyučujícím....., jehož hodinabyla pozorována
4. příklad	Studium pravidel soužití vyvěšených ve třídách
5. příklad	

(pozn. tyto příklady jsou uvedeny jako ilustrativní a autoři zprávy je obměňují dle aktuální potřeby)

HODNOCENÍ

Zvolená oblast (podoblast) kvality 1:	
Kritérium 1:	
Popis stavu (bez hodnocení):	
Zhodnocení:	
Kritérium 2:	
Popis stavu (bez hodnocení):	
Zhodnocení:	
Kritérium 3:	
Popis stavu (bez hodnocení):	
Zhodnocení:	
Závěr pro sledovanou oblast 1	
Silné stránky školy v této oblasti	
Co zlepšit v této oblasti	

Zvolená oblast (podoblast) kvality 2:	
Kritérium 1:	
Popis stavu (bez hodnocení):	
Zhodnocení:	
Kritérium 2:	
Popis stavu (bez hodnocení):	
Zhodnocení:	
Kritérium 3:	
Popis stavu (bez hodnocení):	
Zhodnocení:	
Závěr pro sledovanou oblast 2	
Silné stránky školy v této oblasti	
Co zlepšit v této oblasti	

ZÁVĚRY Z PROCESU PEER REVIEW

Silné stránky školy ve sledovaných oblastech (shrnutí):

Možnosti zlepšení ve sledovaných oblastech (shrnutí):

Datum vypracování a odeslání závěrečné zprávy:

Příloha č. 4 - Příklad ze školy
Příklad zpracování oblastí kvality v závěrečné zprávě

Oblast (podoblast) kvality 1: průběh výuky a učení

Kritérium 1: respektování přirozených procesů učení při výuce

Popis stavu (bez hodnocení)

Pozorování výuky, hodina češtiny s PT mediální výchova, 6. ročník:

V pozorované výuce jsme viděli, že vyučující nejprve položila žákům otázku k tématu, kterým se dále měli zabývat. Otázka zněla: „Co by měl podle vás obsahovat plakát, aby zaujal a aby byl informačně dostačující?“ Žáci pracovali nejdřív každý sám do svého papíru metodou brainstormingu, pak udělali skupiny a vytvořili myšlenkové mapy. Vyložili je na lavice a všichni si prohlédli všechny – metoda galerie. Žáci měli navzájem dotazy ke svým mapám. Na tabuli pak společně zapsali zásady pro dobrý plakát, které vyvodili z myšlenkových map. Dále zapsali dotazy. Každý žák pak dostal text v rozsahu ½ strany s popisem toho, co obsahuje a jak má vypadat funkční plakát. Po četbě společně doplnili seznam a některé otázky zodpověděli. Pak dostali úkol do skupin vymyslet téma a hlavní sdělení plakátu pro velikonoční jarmark. Zazvonilo. Děti budou v práci pokračovat příští hodinu.

Zhodnocení

+ Úvodní činnost – otázka, brainstorming a myšlenková mapa – umožnily, aby si žáci vybavili, co si o daném tématu myslí nebo co o něm vědí. To je základ pro účinné učení, které respektuje přirozené procesy učení. Učitelka se díky tomu také dozvěděla, na co se má dále zaměřit – co je žákům jasné, nebylo třeba doplňovat a ztrácet tím čas a nudit žáky. Co jim jasné není, to formulovali otázkou. Kladení vlastních otázek pro učení je také znak přirozeného učení.

+ Na otázky dostali žáci částečně odpovědi z textu, který učitelka připravila. Žáci si odpovědi v textu museli sami najít – to jim umožnilo prožít „aha“ efekt – to je další ze znaků výuky, která respektuje přirozené procesy učení.

? Některé otázky zůstaly nezodpovězené a v této hodině už se k nim nevrátili. Jak se bude pracovat s nezodpovězenými dotazy?

Kritérium 2: využívání metod aktivního učení

Popis stavu (bez hodnocení)

Viz popis výše. V hodině byly využity metody: brainstorming, myšlenková mapa, galerie, samostatná četba, práce ve skupinách

Zhodnocení

+ V této hodině učitelka nabídla žákům práci několika metodami, které zajistily, že žáci byli aktivní, museli sami přemýšlet a zpracovat úkol s využitím vlastní hlavy.

Kritérium 3: smysluplnost výuky a učení pro žáky

Popis stavu (bez hodnocení)

Viz popis výše.

Zhodnocení

+ Smysluplnost mohli žáci najít v tom, že se učitelka opírala o to, co sami žáci vnesli do tématu (úvodní brainstorming, myšlenková mapa, galerie) – žáci si položili vlastní otázky, na které dále chtěli získat odpověď, to je vnitřně motivovalo k další práci, kterou tak žáci považovali za smysluplnou.

+ Smysluplnosti napomohlo to, že žáci připravovali plakát pro skutečnou akci školy – pro velikonoční jarmark.

? Znali žáci cíle hodiny? Byli o nich například informováni už z předchozí hodiny?

Hodnocená škola:

Název školy

Adresa

zastoupená ředitelem/kou školy

a

Peers:

Název školy

Adresa školy

zastoupená ředitelem/kou školy

a

Zástupci projektu:

Projekt Cesta ke kvalitě

CZ.1.07/4.1.00/06.0014

NÚOV, Weilova 1271/6, Praha 10, PSČ 102 00

zastoupený hl. manažerem projektu PhDr. Martinem Chválem, Ph.D.

Hodnocená škola a Peers se oboustranně dohodli, že na půdě hodnocené školy proběhne aktivita „Peer Review“ v rámci projektu „Cesta ke kvalitě“.

1. Pokud se obě strany rozhodnout účastnit se této aktivity projektu, bude nutné:

a. z hlediska hodnocení školy:

- dát k dispozici dokumenty školy týkající se jejího vlastního hodnocení (zprávu o vlastním hodnocení školy, výroční zprávu školy, koncepci školy, část ŠVP věnovanou autoevaluaci a další relevantní materiály);
- umožnit rozhovory s vedením školy, pedagogickými příp. nepedagogickými pracovníky školy, žáky;
- umožnit fotodokumentaci činnosti školy a jejího prostředí;

b. z hlediska Peers

- zacházet se svěřenými údaji a se zjištěními jako s důvěrnými údaji, kdy zpětnou vazbu dávají k dispozici pouze jejím adresátům

2. Peer Review proběhne podle připraveného a oboustranně schváleného plánu a harmonogramu.

3. Hodnocená škola a Peers jsou seznámeni s průběhem Peer Review, rolemi jednotlivých účastníků, úkoly a pravidly, které mají plnit a dodržovat.

.....

za Peers
ředitel školy
(datum, podpis, razítko)

.....

za hodnocenou školu
ředitel školy
(datum, podpis, razítko)

I.
Účastníci Peer Review

1.1 Za hodnocenou školu se Peer Review účastní

Kontaktní osoby/zodpovědnost	Jméno
Vedoucí týmu /koordinátor:	
Další členové týmu:	

1.2 Za Peers se Peer Review účastní

Kontaktní osoby	Jméno
Vedoucí týmu /koordinátor:	
Další členové týmu:	

II.
Cíle a záměry obou stran v Peer Review

Cíle a záměry hodnocené školy, s nimiž do procesu Peer Review vstupuje:
Cíle a záměry Peers, s nimiž do procesu Peer Review vstupuje:

III.
Oblasti kvality (hodnocené oblasti) v rámci Peer Review

Volí hodnocená škola:

1. oblast	
Konkrétní podoblast , která hodnocenou školu prioritně zajímá	
Konkrétní otázky, které chce škola položit svým Peers k dané o blasti	
2. oblast	
Konkrétní podoblast , která hodnocenou školu prioritně zajímá	
Konkrétní otázky, které chce škola položit svým Peers oblasti	

IV.
Harmonogram Peer Review

Činnost	Harmonogram - termíny pro splnění úkolů
Předání dokumentů školy týkající se jejího vlastního hodnocení – jeden měsíc před návštěvou	
Příprava hodnocené školy na návštěvu Peers: <ul style="list-style-type: none"> • výběr osob, s nimiž budou vedeny rozhovory, • rezervaci místností a zařízení, • poskytnutí plánu prostoru školy a připojení označení směru, • pozvání účastníků rozhovoru, • informace a přizvání dalších zapojených zainteresovaných osob, • příprava občerstvení a oběda, organizace prohlídky objektu atd. 	
Příprava Peers na návštěvu: <ul style="list-style-type: none"> • prostudují materiály hodnocené školy (mj. s ohledem na oblasti kvality vytipované hodnocenou školou) • zachytí svou reakci na materiály (popisně + korektivní otázky) • společně prodiskutují svoje nálezy, nejasnosti apod. 	

<ul style="list-style-type: none"> • vypracují otázky a okruhy, jimiž by se chtěli zabývat při návštěvě hodnocené školy – co by chtěli vidět, jaké otázky položit, o čem by chtěli s hodnocenou školou diskutovat • zvolí metody, jimiž budou na návštěvě získávat informace (připraví si dle potřeby záznamové archy a pomůcky) • rozdělí si role • rozdělí se do „tandemů“ – do vyvážených dvojic podle potřeby konkrétních rozhovorů a dalších metod pro získávání informací • dohodnou se, jak budou ve skupině Peers vzájemně sdílet své postřehy z návštěvy tak, aby mohli škole poskytnou okamžitou zpětnou vazbu 	
<p>Peers připraví zadání pro hodnocenou školu: koho má pozvat (jednotlivce, skupiny) a na kdy, jaké materiály přichystat, co ve škole zpřístupnit</p>	
<p>Peers a hodnocená škola jsou v kontaktu a společně připravují návštěvu (např. dohodnou se na kritériích vytipovaných hodnocení oblastí kvality) Pozn. (zástupci HŠ a zástupci týmu Peers se mohou setkat ještě před návštěvou a vyjasnit její podrobnosti)</p>	
<p>Návštěva Peers v hodnocené škole</p>	<p>Finální a potvrzený termín, který jste zarezervovali přes ICT:</p>
<p>Zpráva o Peer Review – předání hodnocené škole</p>	
<p>Akční plán, opatření ke zlepšení – vytvoří hodnocená škola</p>	

.....
za Peers
ředitel školy
(datum, podpis, razítko)

.....
za hodnocenou školu
ředitel školy
(datum, podpis, razítko)

